

4
2023
April

| 今月の表紙画 |



「室内の景」大庭 英治

雑然とした「部屋」の様子を具体的な形にこだわらず、描いたものです。約20畳のリビングの中央に、少し大きめのテーブルとその上にいろいろなものが置かれているところを描いてみました。

Twitter
@TheFinancial_J
QR code

総特集 | 銀行と人事

Part I 編集部

10 地方銀行 人事部長・座談会
「企業価値を高める人事制度とは」
～人材を育てる、雇う、評価する～
千葉銀行／北国FHD／十六FG

Part II

- 22 人事制度発展の鍵
- 24 銀行人事の特徴 銀行人事と人事制度の変化の方向性
..... 慶應義塾大学 八代 充史
- 28 制度の再構築 金融ビジネスと人事制度改革の必要性
..... ビジネス・ブレイクスルー大学 三城 雄児
- 32 業績評価 業績評価の今日的課題
..... みずほリサーチ&テクノロジーズ 吉岡 稔泰
- 36 人的資本経営 人的資本経営の実践に向けて
..... 野村総合研究所 松岡 佐知

Part III 編集部

- 78 “人材育成”の最前線
- 80 青森銀行 複線型人事制度を構築
- 82 静岡銀行 マイキャリア・デザイン制度で自律的なキャリア形成
- 84 山口FG 人事制度改革による年功序列からの脱却
- 86 西日本シティ銀行 将来の女性管理職に向け育成プログラム

Part IV 編集部

88 地域銀行の人事戦略最新トレンドを追う
全95地域銀行・グループにアンケート

巻頭 編集部

- 3 顔 日本貸金業協会 倉中 伸 会長 (62 特別インタビュー)
- 6 サステナブルチャレンジ 「紀陽の森」で森林保全 紀陽銀行

緊急取材 編集部

96 識者10人、企業トップ2人に聞く 日銀新体制の評価と期待

TREND

- New! 54 SENSE reading 2023 現代人を追い立てる「加速社会」とは
..... センスクリエイト総合研究所 藤原 裕之
- New! 56 Financeを“再発明”しよう 金融業とは、ソフトウェア業である
..... Finatextホールディングス 林 良太
- New! 58 おかねの文化人類学 「まだ」と「もう」 三重大学 深田 淳太郎
- New! 60 World be Cashless (デジタルバンク)
金融包摂、そしてSDGsにも取り組む (欧米編)
..... 日本アイ・ビー・エム 安留 義孝

最前線

- 68 Digitalな目線 3PLATZ 神谷 和秀 代表取締役
在日外国人の生活を資金決済を通じて支援 編集部
- 72 Women's power 西武信用金庫 川津 美加子 常勤理事 地域協創部長
思い込み無くし、若手に理解を 編集部
- 74 地域産業を興す 埼玉県
デジタル技術を活用した美園地区のまちづくりの取り組み
..... KPMGコンサルティング 渡邊 浩良

コラム

- 7 あの日の時 日米を震撼させた巨額損失事件
..... 玉島信用金庫 理事長 宅和 博彦
- 42 ニッポンの探訪金融史 紀伊国屋文左衛門とミカン
..... 青山学院大学 落合 功
- 102 支店経営アラカルト 人的資本経営の本質を見極めよ!
- 104 今日の問題 「国債償還ルール」国債償還ルールを巡る議論とYCC
..... 早稲田大学 篠 潤之介

LESSON

- New! 106 業務改革の鍵 なぜ今、業務改革が求められるのか
..... コーポレートディレクション 津川 弘行
- New! 108 GREEN GXとサステナブルファイナンス
..... エミネントグループ 小野塚 恵美
- 110 実家と相続 実家の処分のしかた「寄付」 OAG税理士法人 奥田 周年

ランキング 編集部

112 全国銀行の決算比較 (2022年9月期)
一人あたり業務純益、三井住友銀行が首位



地域とともに

43 第259回
岐阜信用金庫
好岡 政宏 理事長に聞く
独自コンサルと
地域貢献策で存在感

AD

52 北浜グローバル経営
64 PwCコンサルティング
合同会社

- 41 申し込みのご案内
- 51 バックナンバー
- 126 クリエイト/次号予告

本誌掲載記事の複写・転載・磁気媒体・光ディスクへの入力、論文・データ等の抄録・要約を弊社の許諾なく行うことを禁じます。

銀行と人事

銀行の人事制度が揺れている。新卒人口の減少、フィンテック企業の参入、転職機会の拡大など劇的な環境変化が起こる中、新たな人事制度の構築が急務となっている。

人材を、どう適切に育成、配置、活用すべきかという“解”は、目指すべき経営戦略を基準にすることによって、はじめて導きだされる。その意味、人事制度の在り方は、組織全体を映し出す鏡とも言えるだろう。

銀行に象徴される旧来の日本型人事制度を脱却し、持続的な経営に資する未来型の人事をどう作り上げていくべきか。2023年の地域銀行総特集は、「銀行と人事」のテーマに迫っていきたい。

| Part I |

地方銀行 人事部長 座談会

「企業価値を高める人事制度とは」

～人材を育てる、雇う、評価する～

千葉銀行／北国FHD／十六FG

| Part II |

人事制度発展の鍵

| Part III |

“人材育成”の最前線

青森銀行／静岡銀行／山口FG／西日本シティ銀行

| Part IV |

地域銀行の人事戦略最新トレンドを追う

Part I

地方銀行
人事部長
座談会

企業価値を高める 人事制度とは

～人材を育てる、雇う、評価する～

銀行を取り巻く環境が激変し業務範囲が拡大するなかで、企業価値を高める人事制度をどのように構築するのか。

総特集Part I では、先進的な制度や独自の取り組みを進める3行・社の人事担当部長に集まって頂き、座談会を開催した。中堅・若手行員・社員の育成、新たな戦力となる人材の採用、モチベーションを高める評価と処遇、女性リーダーを増やす施策、人繰りの悩みなど、議論は多岐に及んだ。

(座談会は2023年2月9日に開催)

千葉銀行
執行役員 人材育成部長
牧之瀬 孝 (まきのせ たかし)

1968年生、1990年入行。県庁支店長、経営企画部長、香港支店長、2021年4月より現職

①私のリスキリング
一般教養の本を読むようにしています。暇だった大学時代にもっと読んでいればと後悔しています。

②息抜き方法
ゴルフ、スポーツジムなど体を動かすことが好きです。



千葉銀行

北国フィナンシャルホールディングス
北国銀行
常務執行役員 人材開発部長
横越 亜紀 (よこごし あき)

1971年生、1994年入行。デジタル部長、2022年3月執行役員・人材開発部長、2023年3月より現職

①私のリスキリング
「BBT経営塾」で、他業種の方とオンラインで喧々諤々議論したり、オフ会で交流したりしています。

②息抜き方法
夫婦で突発的に行く登山・スキー・地元(金沢)観光です。



十六フィナンシャルグループ
グループ管理統括部 担当部長 兼
十六銀行
経営管理部長

八神 尚城 (やがみ なおき)

1971年生、1995年入行。人事グループ課長、尾西支店長、グループ管理統括部担当部長、2022年6月より現職

①私のリスキリング
年齢とともに語彙力の低下を感じるようになっており、最近は通勤電車で語彙力強化に関する書籍を読んでいます。

②息抜き方法
妻と娘との他愛のない会話と、新鮮な魚料理に舌鼓を打つことです。



銀行人事の特徴

銀行人事と人事制度の変化の方向性
銀行業はジョブ型人事になるか

慶應義塾大学 商学部 教授 八代 充史

制度の再構築

金融ビジネスと人事制度改革の必要性
人材ポートフォリオと人事制度の多様化

ビジネス・ブレークスルー大学 経営学部 グローバル経営学科 教授 三城 雄児

Part II

人事制度 発展の鍵

業績評価

業績評価の今日的課題
金融機関の使命を果たすための制度整備

みずほリサーチ&テクノロジーズ 戦略コンサルティング部大企業戦略チーム
主席コンサルタント 兼 経営コンサルティング部人事戦略チーム 次長

吉岡 稔泰

人的資本経営

人的資本経営の実践に向けて
事業部門、人事部門、社員に求められる変化

野村総合研究所 コンサルティング事業本部
経営DXコンサルティング部 チーフコンサルタント

松岡 佐知

新卒採用、年次管理、出向・転籍による定年までの雇用保障、それらに象徴される銀行の人事制度は、人事部が業務の主軸を担うことによって、これまで管理・運営されてきた。

だが、金融ビジネスを取り巻く環境変化は、この銀行人事の在り方に変革を迫っている。それはすなわち、ジョブ型への対応や転勤見直し、テクノロジー活用などを通じた、人材ポートフォリオの再構築にほかならない。

そこでの業績評価は、明確な数値目標だけではなく、必ずしも定量化されていない観点を取り入れたものに生まれ変わるだろう。

2022年に、人的資本可視化指針が公表され、経営戦略と人材戦略の連携が、これまで以上に重要となっている。

総特集Part II では、銀行の人事制度発展の鍵を、識者とともに整理していく。

Part III

“人材育成”の 最前線

銀行の持続的発展
その根幹を担うのは人材の育成だ

多様な才能を持った社員の存在が
組織の力の源泉になる

業績評価、キャリア、職場環境
人が育つ体制の構築こそ
これからの銀行を左右するだろう

その“解”はどこにあるのか

全国の4つの最前線から
人材育成のヒントを探っていきたい

プロ職群

複線型人事制度を構築
全職員がプロフェッショナルを目指す

青森銀行

人的資本経営

人事制度改革による年功序列からの脱却
グループ人財の活躍推進

山口フィナンシャルグループ

社外派遣

マイキャリア・デザイン制度で
自律的なキャリア形成

静岡銀行

女性キャリアアップ

将来の女性管理職に向け育成プログラム
キャリアアップなどへの意識を醸成

西日本シティ銀行